



Novartis SA

A l'attention des actionnaires de  
Novartis SA

# Invitation à l'Assemblée générale ordinaire

**Date:** vendredi 2 mars 2018, à 10 h 00 (ouverture des portes à 8 h 30)

**Lieu:** Halle Saint-Jacques, Brüglingerstr. 19-21, 4052 Bâle (entrée: St. Jakobs-Strasse)

Bâle, le 24 janvier 2018

 **NOVARTIS**

# Ordre du jour

## 1 Approbation du rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, des comptes annuels de Novartis SA et des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice 2017

Le Conseil d'administration propose d'approuver ce point 1.

## 2 Décharge aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction

Le Conseil d'administration propose de donner décharge à chacun de ses membres ainsi qu'à chacun des membres du Comité de direction pour l'exercice 2017 (en un seul vote pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction).

## 3 Affectation du bénéfice résultant du bilan de Novartis SA et fixation du dividende

Report de résultat de l'exercice précédent	CHF	3'281'006'904
Bénéfice net de l'exercice 2017 de Novartis SA	CHF	8'427'115'178
Bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale	CHF	11'708'122'082

Le Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le bénéfice résultant du bilan à la disposition de l'Assemblée générale:

Paiement d'un dividende brut (avant impôts et taxes) de CHF 2.80 par action d'une valeur nominale de CHF 0.50 donnant droit à un dividende*	CHF	-6'888'923'241
Report à nouveau	CHF	4'819'198'841

\* Il ne sera déclaré de dividende ni en faveur des actions propres détenues par Novartis SA, ni en faveur de certaines autres actions propres détenues par d'autres sociétés du Groupe.

Si cette proposition du Conseil d'administration est adoptée par l'Assemblée générale, le dividende sera versé à partir du 8 mars 2018. Le dernier jour de négoce donnant droit à un dividende est le 5 mars 2018. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 6 mars 2018.

## 4 Réduction du capital-actions

L'Assemblée générale du 23 février 2016 a autorisé le Conseil d'administration, dans le cadre d'un septième programme de rachat d'actions, à racheter des actions pour une valeur maximale de CHF 10 milliards. En 2016, 10'270'000 actions (correspondant à une valeur nominale de CHF 5'135'000) ont été rachetées, qui ont été détruites en 2017.

Lors de l'exercice 2017, 66'220'000 actions supplémentaires (correspondant à une valeur nominale de CHF 33'110'000) ont été rachetées sur la deuxième ligne de négoce à la SIX Swiss Exchange. Les actions rachetées en 2017 doivent également être détruites entraînant une réduction correspondante du capital-actions.

PricewaterhouseCoopers SA, organe de révision de Novartis SA, a confirmé dans un rapport spécial destiné à l'Assemblée générale, qu'à l'heure actuelle, les créances sont entièrement couvertes, même après la réduction proposée du capital-actions.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de constater que, sur la base du rapport spécial de PricewaterhouseCoopers SA, les créances sont à l'heure actuelle entièrement couvertes, même après la réduction proposée du capital-actions, que les 66'220'000 actions rachetées en 2017 dans le cadre du septième programme de rachat d'actions sont à détruire, que le capital-actions doit être réduit d'un montant correspondant de CHF 33'110'000, le diminuant ainsi de CHF 1'308'422'410 à CHF 1'275'312'410, par la destruction desdites actions rachetées et que l'article 4 alinéa 1 des statuts doit être modifié comme suit:

Le capital-actions de la société s'élève à CHF 1'275'312'410 et est entièrement libéré. Il est divisé en 2'550'624'820 actions nominatives. La valeur nominale de chaque action est de CHF 0.50.
--

## **5 Votes sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité de direction**

Le Conseil d'administration propose de voter séparément sur la rémunération du Conseil d'administration et du Comité de direction lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018. La brochure ci-jointe « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018 » contient de plus amples détails sur les votes proposés portant sur la rémunération. Le Rapport de rémunération 2017 est disponible (en anglais et en allemand seulement) par voie électronique sous <https://www.novartis.com/annualreport2017>.

### **5.1 Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019**

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration couvrant la période allant de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019, soit CHF 8'190'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018 »).

### **5.2 Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2019**

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2019, soit CHF 92'000'000 (pour de plus amples détails, prière de consulter la brochure ci-jointe « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018 »).

### **5.3 Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2017**

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2017.

## **6 Réélections du Président et des membres du Conseil d'administration**

M. le D<sup>r</sup> h.c. Pierre Landolt a atteint la limite d'âge fixée par les statuts et ne se représente pas à sa réélection. Le Conseil d'administration le remercie vivement pour sa précieuse contribution au développement de la stratégie à long terme de Novartis, ainsi que pour son engagement personnel dans le domaine de la Corporate Responsibility.

Le Conseil d'administration propose de réélire M. le D<sup>r</sup> Joerg Reinhardt (également comme Président du Conseil d'administration au cours du même vote), M<sup>me</sup> la Prof. D<sup>r</sup> Nancy C. Andrews, M. le Prof. D<sup>r</sup> Dimitri Azar, M. Ton Buechner, M. le Prof. D<sup>r</sup> Srikant Datar, M<sup>me</sup> Elizabeth Doherty, M<sup>me</sup> Ann Fudge, M. Frans van Houten, M. le D<sup>r</sup> Andreas von Planta, M. le Prof. D<sup>r</sup> Charles L. Sawyers, M. le D<sup>r</sup> Enrico Vanni et M. William T. Winters pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Des informations au sujet des membres du Conseil d'administration figurent dans le rapport de gestion (en anglais et en allemand seulement), sous Corporate Governance – Our Board of Directors (<https://www.novartis.com/annualreport2017>).

### **6.1 Réélection de M. le D<sup>r</sup> Joerg Reinhardt et sa réélection comme Président du Conseil d'administration (au cours du même vote)**

### **6.2 Réélection de M<sup>me</sup> la Prof. D<sup>r</sup> Nancy C. Andrews**

### **6.3 Réélection de M. le Prof. D<sup>r</sup> Dimitri Azar**

### **6.4 Réélection de M. Ton Buechner**

### **6.5 Réélection de M. le Prof. D<sup>r</sup> Srikant Datar**

### **6.6 Réélection de M<sup>me</sup> Elizabeth Doherty**

### **6.7 Réélection de M<sup>me</sup> Ann Fudge**

### **6.8 Réélection de M. Frans van Houten**

### **6.9 Réélection de M. le D<sup>r</sup> Andreas von Planta**

### **6.10 Réélection de M. le Prof. D<sup>r</sup> Charles L. Sawyers**

### **6.11 Réélection de M. le D<sup>r</sup> Enrico Vanni**

### **6.12 Réélection de M. William T. Winters**

## **7 Réélections au Comité de rémunération**

Le Conseil d'administration propose de réélire M. le Prof. D<sup>r</sup> Srikant Datar, M<sup>me</sup> Ann Fudge, M. le D<sup>r</sup> Enrico Vanni et M. William T. Winters au Comité de rémunération du Conseil d'administration pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Sous réserve de sa réélection, le Conseil d'administration a l'intention de nommer à nouveau M. le D<sup>r</sup> Enrico Vanni comme Président du Comité de rémunération.

### **7.1 Réélection de M. le Prof. D<sup>r</sup> Srikant Datar au Comité de rémunération**

### **7.2 Réélection de M<sup>me</sup> Ann Fudge au Comité de rémunération**

### **7.3 Réélection de M. le D<sup>r</sup> Enrico Vanni au Comité de rémunération**

### **7.4 Réélection de M. William T. Winters au Comité de rémunération**

## **8 Réélection de l'organe de révision**

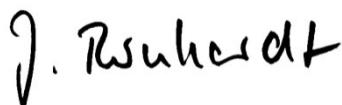
Le Conseil d'administration propose de réélire PricewaterhouseCoopers SA en tant qu'organe de révision de Novartis SA pour l'exercice débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

## **9 Réélection du représentant indépendant**

Le Conseil d'administration propose de réélire M<sup>e</sup> Peter Andreas Zahn, avocat, Bâle, en tant que représentant indépendant de Novartis SA pour un mandat qui s'achèvera à la fin de l'Assemblée générale ordinaire suivante.

Pour le Conseil d'administration

Le Président:



D<sup>r</sup> Joerg Reinhardt

(Le texte original allemand fait foi)

Annexes: - Formulaire d'inscription avec enveloppes-réponses  
- Brochure « Votes relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018 »

# Informations concernant l'organisation de l'Assemblée générale

## Aucune restriction à la négociabilité des actions Novartis

L'inscription des actionnaires aux fins d'établir la liste de vote n'a pas d'influence sur la négociabilité des actions détenues par des actionnaires inscrits avant, pendant ou après une Assemblée générale.

## Rapport de gestion

Le rapport de gestion pour l'exercice 2017 (disponible en anglais et en allemand seulement), qui comprend le rapport annuel opérationnel et financier de Novartis SA, les comptes annuels de Novartis SA, les comptes consolidés du Groupe, le Rapport de rémunération ainsi que les rapports de révision, peut être consulté par les actionnaires au siège de la société\* ainsi que sur le site de Novartis à l'adresse <https://www.novartis.com/annualreport2017>. En outre, chaque actionnaire inscrit au Registre des actions qui en a fait la demande ou qui en fait la demande après réception de la présente invitation\* recevra par la poste un exemplaire imprimé à partir du 29 janvier 2018.

## Cartes d'admission

Les cartes d'admission et les bulletins de vote seront envoyés sur demande entre le 15 et le 28 février 2018. En renvoyant rapidement le formulaire d'inscription ci-joint, vous faciliterez les préparatifs de l'Assemblée générale. Les actions qui donnent droit au vote sont celles inscrites au Registre des actions de Novartis SA en date du 27 février 2018.

## Procuration

Un actionnaire de Novartis SA ne peut être représenté à l'Assemblée générale que par son représentant légal, par un autre actionnaire jouissant du droit de vote ou par le représentant indépendant (M<sup>e</sup> Peter Andreas Zahn, avocat, St. Jakobs-Strasse 7, case postale, 4091 Bâle, Suisse). Les procurations ne sont valables que pour une seule Assemblée générale.

Veillez noter qu'un actionnaire ne peut se faire représenter par un membre de sa famille que si celui-ci est lui-même actionnaire ou s'il agit en tant que représentant légal.

## Utilisation de la plateforme en ligne Sherpany

Novartis offre à ses actionnaires la possibilité de s'enregistrer sur la plateforme en ligne Sherpany, afin de recevoir à l'avenir les invitations à l'Assemblée générale par e-mail uniquement. Sherpany leur permet, par voie électronique, de commander leur carte d'admission, de donner une procuration à leur représentant ou leurs instructions au représentant indépendant. Les actionnaires qui ne sont pas encore enregistrés sur cette plateforme en ligne peuvent s'inscrire en prenant contact avec le Registre des actions de Novartis (Novartis SA, Registre des actions, Forum 1-P.75, 4002 Bâle, Suisse, fax: +41 61 324 32 44, e-mail: [share.registry@novartis.com](mailto:share.registry@novartis.com)).

## Quitter l'Assemblée générale avant son terme

Les actionnaires quittant la salle avant la fin de l'Assemblée générale sont priés de remettre à la sortie les bulletins de vote non utilisés ainsi que l'appareil de vote électronique.

## Moyens de transport

Les actionnaires sont priés d'utiliser les transports publics, le nombre de places de stationnement disponibles aux alentours de la Halle Saint-Jacques étant limité.

## Traduction simultanée

L'Assemblée générale se tient en partie en allemand, en partie en anglais et en partie en français. Une traduction simultanée est assurée en allemand, en anglais et en français. Les écouteurs sont distribués dans le hall d'entrée.

## Bureau des orateurs

Les personnes souhaitant prendre la parole sont priées de s'annoncer au bureau des orateurs (Wortmeldeschalter), situé près du podium, avant le début de l'Assemblée générale.

## Propositions des actionnaires relatives aux objets portés à l'ordre du jour

Les propositions des actionnaires relatives aux objets portés à l'ordre du jour ne sont acceptées que si elles sont énoncées soit par l'actionnaire lui-même, soit par un représentant individuel qu'il aura mandaté pour l'Assemblée générale. Le représentant indépendant ne peut pas intervenir en ce sens comme représentant individuel.

## Téléphones portables

Les participants sont priés d'éteindre leurs téléphones portables pendant toute la durée de l'Assemblée générale.

## Retransmission sur Internet

L'Assemblée générale peut être suivie en direct sur le site Internet de Novartis, à l'adresse [www.novartis.com](http://www.novartis.com).

\* auprès du secrétariat du Conseil d'administration, Lichtstrasse 35, 4056 Bâle, Suisse



Informations destinées  
aux actionnaires



# Votes relatifs à la rémunération

**lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018**

Point 5 de l'ordre du jour  
(la version originale en allemand fait foi)

## Chère Actionnaire, Cher Actionnaire,

Notre mission est de découvrir de nouveaux moyens pour améliorer et prolonger la vie des patients. Nous utilisons l'innovation scientifique afin d'apporter des solutions aux principaux enjeux de santé auxquels notre société se trouve confrontée. Nous découvrons et développons des traitements révolutionnaires, et nous trouvons de nouveaux moyens de les rendre accessibles au plus grand nombre. Notre volonté est aussi de récompenser nos actionnaires et celles et ceux qui investissent leur argent, leur temps et leurs idées dans notre entreprise.

En 2017, le Comité de rémunération a examiné le système de rémunération du Comité de direction pour s'assurer qu'il offre un cadre approprié pour l'intéressement des cadres et une forte convergence entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires. Conformément à notre engagement en faveur de la transparence, le Comité de rémunération a également examiné la manière dont nous publions la rémunération des dirigeants dans le Rapport de rémunération.

Comme lors des années précédentes, et conformément à l'Ordonnance suisse contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse et, en accord avec nos Statuts, nous demandons à nos actionnaires de se prononcer, lors de l'Assemblée générale 2018, par un vote contraignant sur deux montants totaux de rémunération et par un vote consultatif (non contraignant) sur notre Rapport de rémunération 2017.

### **Vote 5.1 : Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019**

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total de la rémunération des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019, soit CHF 8 190 000.

### **Vote 5.2 : Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit 2019**

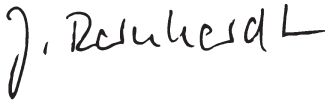
Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice 2019, soit CHF 92 000 000.

**Vote 5.3 : Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2017**

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires d'approuver par un vote consultatif le Rapport de rémunération 2017.

Cette brochure fournit des informations sur les trois votes proposés. De plus amples détails concernant les systèmes de rémunération des membres de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction figurent dans le Rapport de rémunération qui fait partie intégrante du Rapport de gestion 2017 de Novartis.

Au nom du Conseil d'administration de Novartis,



**Joerg Reinhardt**  
Président du Conseil  
d'administration



**Enrico Vanni**  
Vice-président du Conseil d'administration  
Président du Comité de rémunération



## Vote 5.1

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration couvrant la période de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019, soit CHF 8 190 000.

La rémunération annuelle du Président du Conseil d'administration restera inchangée pour la cinquième année consécutive.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et de ses Comités sont restées inchangées depuis la réduction décidée lors de l'Assemblée générale 2014. Le Conseil d'administration a décidé de rééquilibrer sa structure de rémunération à partir de l'Assemblée générale 2018 afin de mieux prendre en compte les responsabilités et le temps consacré aux Comités, qui ont augmentés en raison de l'évolution de l'environnement réglementaire et des exigences en matière de gouvernance d'entreprise. En particulier, le développement des exigences en matière de gouvernance des rémunérations lors des dernières années a donné lieu à une multiplication des interactions entre le Comité de rémunération et les actionnaires ainsi que les autres partenaires.

La rémunération de base des membres du Conseil d'administration diminuera, tandis que celle des membres des Comités augmentera. Le Conseil d'administration a pris en compte les données d'études comparatives externes réalisées sur le marché suisse ainsi que les conseils du consultant indépendant de son Comité de rémunération. L'impact financier de ce changement est neutre pour la société dans la mesure où le coût de la nouvelle structure de rémunération (en excluant le Président) est en moyenne, par membre du Conseil d'administration, identique aux années précédentes.

En outre, sur la base d'un examen des pratiques au sein des entreprises de notre groupe de référence, le Conseil d'administration a également décidé de porter de 4 000 à 5 000 le nombre minimum d'actions à détenir par les membres du Conseil d'administration à partir de l'Assemblée générale 2018. Les membres du Conseil d'administration auront quatre ans à compter de leur nomination pour répondre à cette nouvelle exigence. Cette augmentation du nombre minimum d'actions à détenir permettra de concilier davantage encore les intérêts de la société avec ceux des actionnaires. S'agissant du Président du Conseil d'administration, l'exigence en matière de détention minimale d'actions demeurera inchangée à 30 000 actions.

### **Rémunération du Président du Conseil d'administration**

La rémunération annuelle de notre Président s'élèvera à CHF 3,8 millions pour la période entre l'Assemblée générale 2018 et l'Assemblée générale 2019. En vertu d'un contrat conclu entre le Président et la société en 2013, ce montant sera versé à raison de 50 % en espèces et 50 % en actions. Le Président a décidé de renoncer à son droit contractuel de recevoir une augmentation de sa rémunération annuelle équivalente à la moyenne de celle perçue par les collaborateurs travaillant en Suisse.

Novartis ne verse pas de contributions au financement d'un régime de retraite ou d'avantages sociaux à son Président du Conseil d'administration.

### **Rémunération des membres du Conseil d'administration**

Les membres du Conseil d'administration ne reçoivent qu'une rémunération fixe. Ils ne perçoivent ni rémunération variable ou liée à la performance, ni options sur actions ou indemnités de présence. Ils ne bénéficient pas non plus de prestations de retraite ou d'avantages sociaux. Les rémunérations sont versées à raison d'au moins 50 % en actions Novartis (pouvant s'élever jusqu'à 100 %, selon le choix individuel de chaque membre) et le reste en espèces.

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration reflète la structure de notre gouvernance et les responsabilités du Conseil d'administration, conformément à la législation en vigueur et à nos propres règlements internes. En outre, elle vise à aligner la rémunération globale du Conseil d'administration sur les niveaux actuels d'autres grandes entreprises suisses.

Par rapport à l'année précédente, le nombre de membres du Conseil d'administration (le Président compris) diminuera de 13 à 12. Pierre Landolt atteindra l'âge limite spécifié dans nos Statuts pour siéger au sein du Conseil d'administration de Novartis. Il ne sera donc pas candidat à sa réélection.

Comme mentionné précédemment, la rémunération des membres du Conseil d'administration et de ses Comités sera rééquilibrée pour la période courant de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019. À titre d'information et d'illustration, une comparaison des rémunérations rééquilibrées par rapport aux rémunérations de la période précédente couvrant l'Assemblée générale 2017 jusqu'à l'Assemblée générale 2018 est présentée ci-dessous.

En milliers CHF	Rémunération pour la période de IAG 2017 à l'IAG 2018	Rémunération pour la période de IAG 2018 à l'IAG 2019
Président du Conseil d'administration	3 800	3 800
Membre du Conseil d'administration	300	280
Vice-président du Conseil d'administration	50	50
Président du Comité d'audit et de conformité <sup>1</sup>	120	130
Président du Comité de rémunération <sup>1</sup>	60	90
Président d'autres Comités du Conseil d'administration <sup>1,2</sup>	60	70
Membre du Comité d'audit et de conformité <sup>1</sup>	60	70
Membre d'autres Comités du Conseil d'administration <sup>1,3</sup>	30	40

<sup>1</sup> Rémunération supplémentaire pour des fonctions assumées par les membres du Conseil d'administration au sein des Comités, soit président ou membre (ne s'applique pas au Président du Conseil d'administration).

<sup>2</sup> Applicable au Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et responsabilités d'entreprise, au Comité de recherche et développement et au Comité des risques. Le Président ne perçoit pas de rémunération supplémentaire pour la présidence du Comité de recherche et développement.

<sup>3</sup> Applicable au Comité de rémunération, au Comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et responsabilités d'entreprise, au Comité de recherche et développement et au Comité des risques.

Le tableau ci-dessous présente le montant total de la rémunération des membres du Conseil d'administration, y compris son Président, pour la période courant de l'Assemblée générale 2018 jusqu'à l'Assemblée générale 2019. Il suppose que tous les membres proposés du Conseil d'administration (et les membres du Comité de rémunération) soient effectivement élus lors de l'Assemblée générale 2018.

Le montant total des rémunérations soumis à approbation est inférieur à celui de l'exercice précédent du fait de la diminution de 13 à 12 du nombre des membres du Conseil d'administration. A la suite de ce rééquilibrage, l'impact financier de ce changement est neutre pour la société dans la mesure où le coût de la nouvelle structure de rémunération (en excluant le Président) est en moyenne, par membre du Conseil d'administration, identique aux années précédentes.

CHF	Approuvé pour: AG 2017 – AG 2018	Soumis à approbation pour: AG 2018 – AG 2019
Président du Conseil d'administration	3 805 000	3 805 000
Autres membres du Conseil d'administration	4 720 000	4 385 000 <sup>1</sup>
<b>Montant total de rémunération pour les membres du Conseil d'administration de Novartis</b>	<b>CHF 8 525 000</b>	<b>CHF 8 190 000<sup>2</sup></b>

<sup>1</sup> Le montant sera payé conformément aux rémunérations pour les membres du Conseil d'administration et pour les fonctions de présidents et membres de Comités, selon les détails présentés en page 6.

<sup>2</sup> Cette somme inclut un montant estimé de CHF 20 000, correspondant à des contributions obligatoires pour tous les membres du Conseil d'administration, que Novartis doit payer aux organismes publics de sécurité sociale suisse. Elle ouvre aux membres de Conseil d'administration un droit aux prestations de retraite maximal et représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant à environ CHF 430 000. Les estimations n'incluent pas un éventuel changement des taux applicables en matière de sécurité sociale suisse.

---

Le Conseil d'administration recommande aux actionnaires d'approuver le montant maximal total de rémunération de CHF 8,19 millions pour les membres du Conseil d'administration, tel que présenté ci-dessus, pour la période courant de l'Assemblée générale 2018 à l'Assemblée générale 2019.

---

## Vote 5.2

Vote contraignant sur la rémunération totale maximale des membres du Comité de direction pour le prochain exercice annuel, soit CHF 92 000 000 pour 2019.

Pour remplir notre mission, nous devons attirer et conserver les meilleurs talents mondiaux. Le système de rémunération du Comité de direction nous permet de réaliser cette ambition. Il répond à notre stratégie commerciale et aux intérêts des actionnaires et soutient notre aspiration à être l'une des entreprises mondiales les plus prospères dans le secteur de la santé.

### **Éléments principaux du programme de rémunération du Comité de direction**

Au vu de l'évolution du marché depuis la mise en œuvre du système actuel en 2014, le Comité de rémunération a procédé à un réexamen du programme de rémunération du Comité de direction et a décidé d'y apporter des changements évolutifs, le but étant de le simplifier et de renforcer encore le lien entre la rémunération et la performance. Ces modifications, qui tiennent compte des commentaires formulés par les actionnaires, prendront effet en 2018, comme suit :

- Une « balanced scorecard » simplifiée pour la prime annuelle sera appliquée, attribuant, d'une part, une pondération plus élevée à la performance financière (pondération de 60 %) et, en mettant l'accent, d'autre part, sur les objectifs stratégiques clés dans les domaines de l'innovation, de l'accès aux services de santé, de la culture et des talents ainsi que de la transformation digitale et numérique (pondération de 40 %). Les valeurs et comportements, ancrés dans notre culture, constituent toujours une composante essentielle de la prime annuelle. Les membres du Comité de direction sont donc tenus de les appliquer selon les standards les plus élevés ;
- Le plan d'intéressement à long terme LTRPP, qui est basé sur le retour sur investissement pour les actionnaires (TSR) par rapport à celui de nos concurrents, ne permettra plus de versement lors d'un positionnement en-dessous de la médiane du classement.

Le système de rémunération des membres du Comité de direction, qui est défini dans le tableau ci-dessous, présente les caractéristiques suivantes :

- une part significative de rémunération variable reposant sur la performance, qui recourt à des indicateurs de performance directement tirés de notre stratégie commerciale ;
- deux plans à long terme distincts, se référant chacun à la performance réalisée sur une période de trois ans. Le premier plan est fondé sur notre propre performance financière et sur l'innovation, et le second repose sur le retour sur investissement pour les actionnaires (Total Shareholder Return – «TSR») par rapport à 15 autres entreprises mondiales du secteur de la santé ;
- aucune option sur action ou action supplémentaire gratuite ou sans conditions de performance ne sont accordées.

	Rémunération et prestations fixes		Rémunération variable – liée à la performance		
	Salaire annuel de base	Retraite et autres prestations	Prime annuelle	Attributions d'actions à long terme	
				LTPP <sup>1</sup>	LTRPP <sup>2</sup>
<b>But</b>	Reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences	Apporte aux collaborateurs et à leur famille un niveau de sécurité adapté aux usages locaux du secteur et à la réglementation en vigueur	Récompense la mise en œuvre des priorités commerciales annuelles liées aux objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise	Récompense la création de valeur sur le long terme pour les actionnaires et l'innovation.	
<b>Mode de paiement</b>	En espèces	Spécifique au pays/individu	50 % en espèces 50 % en actions <sup>3</sup> soumises à une période de blocage de 3 ans	En actions	
<b>Période de performance</b>	-	-	Un an	Trois ans	
<b>Indicateurs de performance</b>	-	-	« Balanced Scorecard » comprenant : • 60 % d'objectifs financiers • 40 % d'objectifs stratégiques <sup>4</sup>	• Valeur ajoutée de Novartis (Novartis Cash Value Added) • Echéances en matière d'innovation	• Retour sur investissement pour les actionnaires par rapport aux entreprises mondiales du secteur <sup>5</sup>

<sup>1</sup> LTPP = Long Term Performance Plan (plan de performance à long terme)

<sup>2</sup> LTRPP = Long-Term Relative Performance Plan (plan de performance relative à long terme)

<sup>3</sup> Les membres du Comité de direction peuvent choisir de recevoir une plus grande partie de la prime annuelle en actions plutôt qu'en espèces.

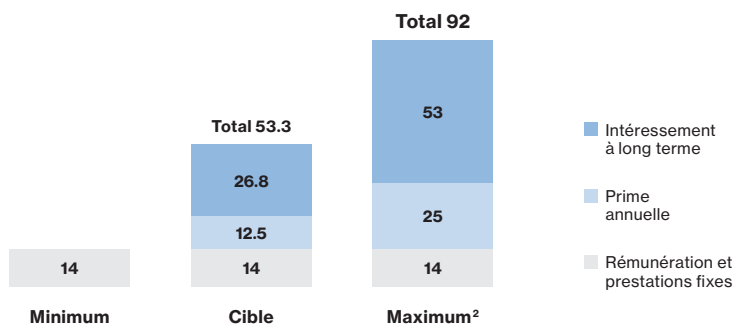
<sup>4</sup> Objectifs stratégiques clés dans les domaines de l'innovation, de l'accès aux services de santé, de la culture et du personnel ainsi que des données et du numérique. Les valeurs et comportements, ancrés dans notre culture, constituent toujours une composante essentielle de la prime annuelle. Les membres du Comité de direction sont donc tenus de les appliquer selon les standards les plus élevés.

<sup>5</sup> Le groupe de référence anticipé concorde avec notre groupe de référence mondial dans le secteur de la santé pour les périodes de performance débutant en 2017. Il se compose des entreprises suivantes : AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Biogen, Bristol-Myers Squibb, Celgene, Eli Lilly & Company, Gilead, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novo Nordisk, Pfizer, Roche et Sanofi.

## Proposition de rémunération totale maximale qui sera payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour l'exercice annuel suivant, soit l'exercice 2019

Le graphique ci-dessous présente les différents niveaux de la rémunération totale (minimale, cible, maximale) pour 2019. Les actionnaires sont invités à approuver la rémunération totale maximale proposée, soit CHF 92 000 000, pour le Comité de direction dans une composition anticipée de onze membres pour l'exercice 2019.

(en millions de CHF)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Il est prévu que certains membres perçoivent leur rémunération en U.S. dollars, sur la base d'un taux de change de 1 CHF : 1,015 USD. Les montants proposés excluent toute fluctuation des taux de change entre la publication de cette brochure et le 31 décembre 2019. Les montants cible et maximum excluent également toute évolution du prix de l'action ainsi que les montants correspondants aux dividendes perçus au cours du cycle de performance de trois ans.

<sup>2</sup> La rémunération totale maximale proposée inclut les coûts de prestations de retraite et d'autres avantages tels que véhicule de fonction, services de planification fiscale et financière et prestations liées aux missions internationales, le cas échéant, selon les règles standards de la société. En outre, elle inclut un montant estimé de CHF 55 000 correspondant à des contributions obligatoires pour tous les membres du Comité de direction que Novartis doit payer aux organismes publics de sécurité sociale suisse. Le montant représente une partie des contributions sociales obligatoires de l'employeur s'élevant à environ CHF 4 000 000 et ouvre aux membres du Comité de direction un droit aux prestations de retraite maximal.

De plus amples informations sur les montants totaux minimum, cible et maximum de la rémunération sont fournies à la page suivante.

**Montant minimum :** seuls la rémunération fixe et les avantages sociaux doivent être versés. La rémunération variable n'est pas due si aucun des critères de performance n'a été satisfait.

**Montant cible :** la rémunération fixe et les avantages sociaux, ainsi que la rémunération variable correspondant à 100 % des objectifs tant pour la prime annuelle que pour les plans d'intéressement à long terme, doivent être versés, à condition que tous les membres du Comité de direction aient atteint leurs objectifs de performance pour chaque plan d'intéressement.

**Montant maximum :** le montant « maximum » suppose que tous les objectifs de performance, tant pour la prime annuelle que pour les plans d'intéressement à long terme, aient été atteints à 200 %. Le versement maximum correspondant à 200 % des objectifs pour tous les membres du Comité de direction, sur une base cumulée, n'a jamais été atteint chez Novartis.

La valeur des attributions d'actions à long terme est déterminée au moment où celles-ci sont accordées (le nombre d'actions est déterminé en divisant la valeur au moment de l'attribution par le cours de l'action à la date d'attribution). Il n'est pas tenu compte de l'évolution du prix de l'action pendant la période de performance, ni des dividendes payés chaque année en fonction des actions détenues ou des montants correspondants aux dividendes cumulés pendant la période de performance relative aux attributions LTPP et LTRPP.

---

Le Conseil d'administration recommande aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de la rémunération de CHF 92 millions, tel que présenté ci-dessus, pour les membres du Comité de direction au titre de l'exercice annuel 2019.

---

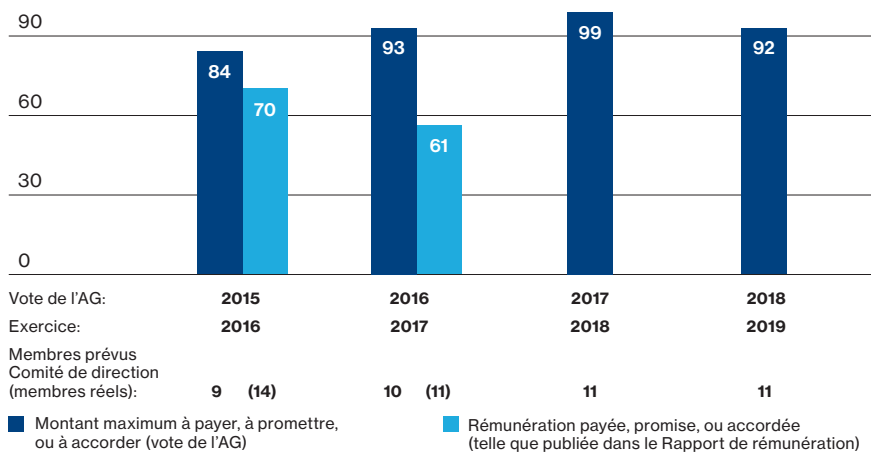


## Évolution de la rémunération du Comité de direction

Le tableau ci-dessous présente les montants maximaux approuvés par les actionnaires lors des Assemblées générales 2015 à 2017, ou qui sont soumis à approbation lors des Assemblée générale 2018. Il indique également, à des fins de comparaison, la rémunération payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction pour les exercices annuels 2016 et 2017 mentionnés, respectivement, aux pages 135 et 136 du Rapport de rémunération 2017 (version anglaise).

### Tableau de l'évolution de la rémunération du Comité de direction

(en millions de CHF)



De plus amples informations sur la rémunération payée, promise ou accordée aux membres du Comité de direction au titre de 2017, d'un montant de CHF 61 millions, sont fournies à la page suivante.

Le montant de CHF 61 millions payé, promis ou accordé aux onze membres du Comité de direction au titre de l'exercice annuel 2017, présenté dans le tableau ci-dessus comprend les éléments suivants :

- la rémunération fixe, les cotisations de retraite et les avantages sociaux versés en 2017 (CHF 15,3 millions) ;
- la prime annuelle perçue au titre de l'année de performance 2017 (CHF 17,5 millions) ;
- les primes à long terme attribuées au niveau cible pour les cycles de performance 2017-2019 (CHF 28,2 millions au niveau cible), qui ne seront dues à l'issue de la période de performance que si les conditions de performance sont remplies. Le paiement final, qui ne sera connu qu'à la fin du cycle de 3 ans, peut varier de 0 % à 200 % des objectifs et sera influencé par l'évolution du cours de l'action et les montants correspondant aux dividendes cumulés.

## Vote 5.3

### **Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2017**

Le Rapport de rémunération vise à informer nos actionnaires de manière transparente concernant les systèmes, règlements et pratiques de rémunération de notre Conseil d'administration et de notre Comité de direction ainsi que la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration et du Comité de direction. Le vote consultatif donne aux actionnaires la possibilité d'exprimer leur point de vue sur les rémunérations publiées, ainsi que sur les programmes et systèmes de rémunération des dirigeants, tels qu'ils sont décrits dans le Rapport de rémunération 2017.

Nous avons dialogué au cours de l'année avec nombre de nos principaux actionnaires et les agences de conseil en vote afin de recueillir leurs réactions sur notre système de rémunération et la manière dont nous en assurons la publication. Dans le cadre de ces discussions, nous avons répondu aux préoccupations de certains actionnaires qui avaient désapprouvé le Rapport de rémunération 2016 lors de l'Assemblée générale 2017.

Le Rapport de rémunération 2017 contient davantage d'informations afin d'offrir une plus grande transparence pour les actionnaires, notamment :

- la publication prospective de la rémunération cible du CEO et des autres membres du Comité de direction, ainsi que la politique décrivant l'approche adoptée par Novartis pour fixer la rémunération des membres du Comité de direction récemment nommés ;
- la rémunération réalisée pour le CEO ainsi que, pour la première fois, celle des autres membres du Comité de direction sur une base cumulée ;
- une information intermédiaire sur performance liée à la prime d'intéressement unique attribuée en 2016 au CEO de Alcon pour le cycle de performance 2016-2018.

Le Rapport de rémunération 2017 fournit également des informations détaillées sur les adaptations évolutives apportées au système de rémunération du Comité de direction à compter de 2018, et visant à mieux l'aligner sur la stratégie commerciale et les pratiques de gouvernance, qui sont notamment les suivantes :

- la condition de performance pour le plan de performance relative à long terme a été rendue plus rigoureuse. Ainsi, à partir du cycle de performance 2018-2020, les membres du Comité de direction ne recevront aucun versement si le retour sur investissement pour les actionnaires est inférieur à la médiane par rapport à celui des entreprises mondiales de notre groupe de référence du secteur de la santé ;
- les règles du plan d'intéressement à long terme applicables aux membres du Comité de direction partant à la retraite ont été révisées.

### **Communication des objectifs et de la rémunération réalisée**

Afin de permettre aux actionnaires d'évaluer le lien entre la performance de la société et la rémunération, Novartis s'est engagée à indiquer dans son Rapport de rémunération aussi bien les objectifs pré-définis que les résultats effectivement atteints à la fin de chaque cycle de performance pour les intéressements à court et à long terme – en précisant la méthode utilisée pour évaluer la performance réelle par rapport aux objectifs. Ainsi, les objectifs et la rémunération réalisée du CEO et des autres membres du Comité de direction pour les périodes de performance qui se sont achevées en 2017 sont présentées aux pages 128 à 132 du Rapport de rémunération 2017 (version anglaise). Cette approche est proposée aux actionnaires car la communication des objectifs à court terme et à long terme de nos programmes de rémunération avant la fin d'une période de performance nous conduirait à donner des informations stratégiques confidentielles sur la société et pourrait ainsi représenter un véritable désavantage concurrentiel pour elle et ses actionnaires.

---

Le Conseil d'administration recommande aux actionnaires d'approuver, par un vote consultatif, le Rapport de rémunération 2017 de Novartis, qui est disponible sur notre site Web à l'adresse suivante : [www.novartis/annualreport2017](http://www.novartis/annualreport2017)

---

## **La mission de Novartis**

Notre mission est de découvrir de nouveaux moyens pour améliorer et prolonger la vie. Nous utilisons notre innovation scientifique afin d'apporter des solutions aux principaux enjeux de santé auxquels notre société se trouve confrontée. Nous découvrons et développons des traitements révolutionnaires, et nous trouvons de nouveaux moyens de les rendre accessibles au plus grand nombre. Notre volonté est aussi de récompenser nos actionnaires et celles et ceux qui investissent leur argent, leurs temps et leurs idées dans notre entreprise.